



## KONKURENCYJNOŚĆ SIECI GOSPODARCZYCH NA PRZYKŁADZIE BRANŻY MOTORYZACYJNEJ

Sylwia Konecka-Jurga

Akademia Ekonomiczna, Poznań, Polska

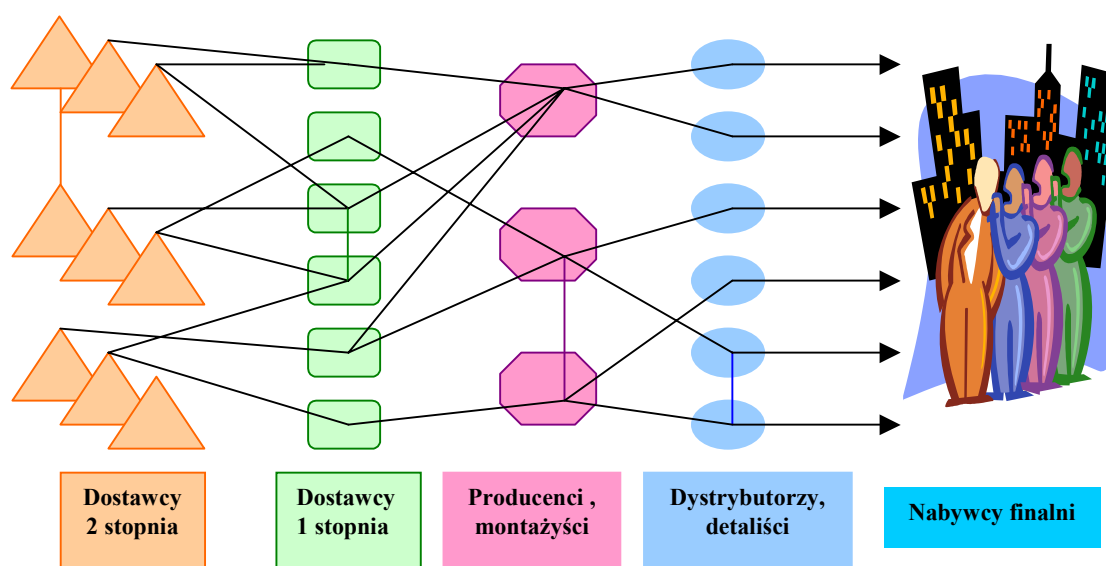
**STRESZCZENIE.** Podstawą tworzenia sieci przedsiębiorstw jest dekompozycja łańcucha wartości firmy w rezultacie przekazywania wybranych działań do realizacji przez inne firmy stają się partnerami w sieci. Zmiany, które zachodzą w branży motoryzacyjnej mogą mieć związek z migracją wartości, a także pojawieniem się sfer bez zysku. Firmy muszą podążać za migrującą wartością i szukać nowych sfer zysku. W przemyśle samochodowym zysk powstaje w końcowych ogniwach łańcucha wartości. Koncepcja migracji wartości pokazuje, jak można zdobyć przewagę konkurencyjną metodą analizy ścieżek rozwoju branży. Koncepcja sieci stanowi nowy sposób generowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, akceptowalne staje się pojęcie konkurowania sieci. Producenci samochodów stworzyli sieci powiązanych ze sobą firm na całym świecie. Głównym motywem tych działań było przede wszystkim wzmocnienie międzynarodowej konkurencyjności. W rozwoju historycznym sieci dostaw, wiodące znaczenie przypisuje się branży motoryzacyjnej. Dlatego też uzasadniona wydaje się analiza konkurencyjności sieci gospodarczych właśnie na jej przykładzie.

**Słowa kluczowe:** konkurowanie, konkurencyjność, sieci gospodarcze, branża motoryzacyjna

### WSTĘP

Większość producentów samochodów stworzyła sieć powiązanych ze sobą zakładów i firm na całym świecie. Sieci te powstają w wyniku aliansów poziomych i pionowych. Między producentami samochodów mogą występować różne formy relacji: konkurencja, kooperacja lub dominacja. Takie same formy relacji można wyróżnić obserwując stosunki między poszczególnymi producentami samochodów a ich dostawcami i odbiorcami. Mogą oni pełnić w sieci różnorodne funkcje. Dodatkowo producent komponentów (a na gotowy samochód przypada od dwóch do czterech tysięcy elementów) dostarcza je do producentów wielu marek samochodów i współpracuje z różnymi własnymi dostawcami i odbiorcami, co powoduje wzajemne przecinanie się poszczególnych łańcuchów, które ostatecznie tworzą trudną do zidentyfikowania sieć. Przedstawia to rysunek 1.

Tradycyjna teoria branży koncentruje uwagę na horyzontalnych relacjach między podmiotami gospodarczymi działającymi na tych samych rynkach. Rozwój systemów rynkowych i pojawienie się nowych form organizacji rynków zrodziły jednak nowy problem badawczy określany jako relacje oraz ograniczenia wertykalne (pionowe) między dostawcą a odbiorcą. M. E. Porter wskazuje na potrzebę badania relacji między firmami, ale dotyczą one jedynie rywalizacji. W podejściu sieciowym strukturę ekonomiczną sieci w większym stopniu charakteryzuje rola liderów, partnerów. Tak więc do analizy otoczenia firmy nie wystarczają ani tradycyjne modele branży, ani model branży Portera.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 1. Powiązania pionowe i poziome w sieci  
Fig. 1. Vertical and horizontal network connections

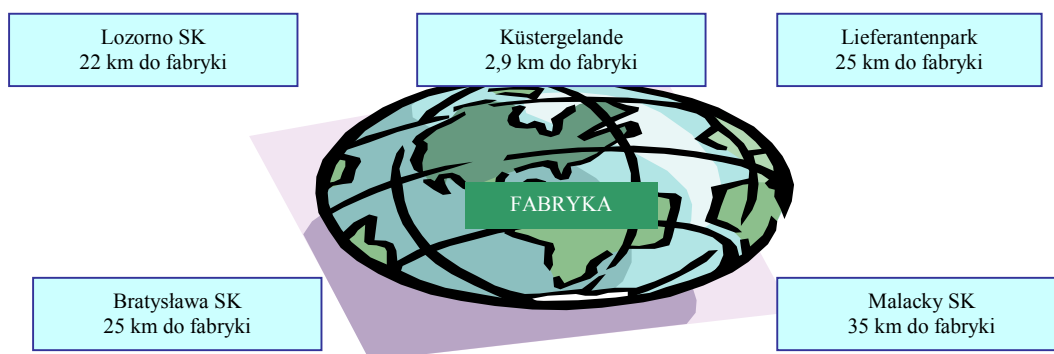
## KONKURENCYJNOŚĆ ORGANIZACJI SIECIOWYCH

Koncepcja sieci stanowi nowy sposób tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Wzrost konkurencyjności dotyczy całego układu sieci, jeśli działania partnerów są skoordynowane pod względem wybranego atrybutu konkurencyjności. Wówczas można mówić o konkurowaniu sieci gospodarczych. W branżach opanowanych przez sieci - a taką jest branża motoryzacyjna - mamy do czynienia ze zjawiskiem dualnej konkurencji. Konkurencja na poziomie sieci w zakresie dodawanej wartości i obsługi logistycznej uzupełnia się z konkurencją pojedynczych jednostek w zakresie marki, jakości, ceny i serwisu [Szymczak 2004].

Rozwój światowych sieci wydaje się być coraz bardziej rozpowszechnioną strategią, przez którą rozumie się potrzebę połączenia kilku przedsiębiorstw z różnych poziomów łańcucha wartości w jeden skuteczny biznes. Taki rodzaj sieci można nazywać siecią poziomą. Wówczas sieć pionowa składa się z przedsiębiorstw o tej samej głębokości zaopatrzenia i wytwarzania w obrębie jednej gałęzi przemysłu. Celami tworzenia sieci są:

- szybsza reakcja na zmiany rynku i technologii,
- zmniejszenie okresu amortyzacji zainwestowanego kapitału,
- szybsze poszukiwanie rynków dla produktów oraz
- wcześniejszy widoczny sukces ekonomiczny produktów i usług [Schöppach 2004].

Przemysł samochodowy należy do wiodących gałęzi przemysłu w zakresie wdrażania podejścia sieciowego, a stymulatorem jego rozwoju jest wzrost międzynarodowych powiązań i presja współzawodnictwa światowego, wywierana szczególnie przez przedsiębiorstwa azjatyckie. Za przykład może posłużyć Volkswagen Słowacja. Aby proces produkcyjny przebiegał bez zakłóceń, został utworzony park dostawców Volkswagena w całej Europie, co pozwoliło na posiadanie buforów chroniących przed możliwymi opóźnieniami w transporcie, spowodowanymi postojami na granicach państw nie należących do Unii Europejskiej. Dostawcy mogą tworzyć pośrednie bufory, aby dostarczać części w systemie *just-in-time* na linię montażową Volkswagena [Schöppach 2004].



Źródło: Schöppach 2004.

Rys. 2. Sieci pionowe: integracja dostawców - Volkswagen Bratislava  
Fig. 2. Vertical networks: suppliers integration - Volkswagen Bratislava

## TEORIA MIGRACJI WARTOŚCI I KONCEPCJA MODELU ZYSKU

Koncepcja łańcucha wartości wskazuje na znaczący wkład poszczególnych wartości oraz powiązań i relacji między nimi na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [Pierścionek 2003]. Efektywność całego łańcucha wartości można poprawiać zarówno przez wzmacnianie każdego jego ogniwa, jak i przez wzmacnianie powiązań między łańcuchem wartości danej firmy a łańcuchami wartości dostawców, dystrybutorów i odbiorców [Strategor 2001]. Spopularyzowany przez wielkie firmy japońskie system *just-in-time* jest poszukiwaniem poprawy efektywności przez tworzenie specyficznego układu relacji z dostawcami i poddostawcami danego przedsiębiorstwa. Na przykład, dostawcy wyposażenia dla producentów samochodów współpracują z ich biurami konstrukcyjnymi przy tworzeniu koncepcji nowego modelu.

W japońskim modelu produkcja samochodów opiera się na wieloszczeblowym systemie dostaw polegającym na kooperacji producenta wyrobu finalnego ze stosunkowo niewielką liczbą dostawców systemowych - pierwszego szczebla - dostarczających całe moduły produktów. Część z nich zajmuje się nie tylko wytwarzaniem lecz także projektowaniem nowych produktów. Kooperują oni z dostawcami komponentów, tworzącymi drugi szczebel systemu. Ci natomiast współpracują z dostawcami trzeciego szczebla.

Idea montażu u dostawców całych modułów finalnego produktu, które zestawiane w różnych konfiguracjach, mogą dać w efekcie zindywidualizowany produkt, zyskuje coraz większe uznanie wśród przedsiębiorstw działających w ramach sieci gospodarczych, gdyż jest nowym sposobem na utrzymanie dobrej pozycji konkurencyjnej. W systemie tym wytwarza się na przykład samochody przedsiębiorstwa Micro Compact Car AG (MCC), będącego joint venture firmy Mercedes-Benz i Swatcha. Samochody Smart montuje się w zautomatyzowanym zakładzie w Hambach we Francji. Do integralnej podstawy dołącza się następujące moduły: nadwozie, mechanizm napędowy, drzwi i dach, elektronikę i kokpit oraz submoduły i komponenty. Moduły te są dostarczane przez dostawców pierwszego szczebla prosto na linię montażową. Zakłady siedmiu z nich zostały zlokalizowane w Hambach. Czas montażu samochodu w MMC wynosi 4,5 h. Dla porównania, średni czas montażu samochodu w Europie Zachodniej wynosi około 10 dni [Laskowska 2001].

Zmiany zachodzące w sektorze motoryzacyjnym mogą mieć związek z migracją wartości i pojawianiem się stref bez zysku. Kiedy wyczerpują się możliwości osiągnięcia zysków z dotychczasowej działalności, która staje się nierentowna, firmy muszą podążać za migrującą w inne dziedziny aktywności gospodarczej wartością i szukać nowych stref zysku [Slywotzky i in. 2000].

Według raportu PricewaterhouseCoopers z 2002 roku należy spodziewać się znacznego wpływu powyższego zjawiska na polski przemysł produkcji części dla sektora motoryzacyjnego. Ze względu na wysoką koncentrację dostawców poziomu pierwszego i drugiego prawdopodobna jest znaczna konsolidacja w całym sektorze, ponieważ przedsiębiorstwa dążą do koncentracji działań na obszarach zapewniających najwyższą wartość dodaną. Przyniesie to konsolidację zakładów przemysłowych i tworzenie większych jednostek przy jednoczesnej likwidacji mniejszych producentów części, których firmy macierzyste staną się przedmiotem fuzji i przejęć, a proces produkcji zostanie skoncentrowany w mniejszej liczbie większych tzw. ośrodków doskonałości (*centers of excellence*). Szacuje się, że nastąpi ogromny spadek liczby dostawców poziomu pierwszego i drugiego, z obecnych ponad 10 000 do około 800 pod koniec dekady [Green 2002]. Z chwilą podjęcia decyzji o przeniesieniu się w górę łańcucha wartości dostawcy muszą przyjąć strategię dostarczania producentom samochodów zintegrowanych modułów zamiast części. Taka strategia rozwoju opiera się na czterostopniowym procesie:

- analizie obecnego portfela produktów,
- zrozumieniu jego wartości,
- nabywaniu części na podstawie odpowiedniej specjalistycznej strategii,
- montażu części, aby dostarczyć zintegrowane moduły.

Koncepcja migracji wartości przedstawia mechanizm i narzędzia do analizy pozycji przedsiębiorstwa w danej branży. Pokazuje, jak można zdobyć przewagę konkurencyjną przez analizę ścieżek rozwoju biznesu i branży. Następuje tu zmiana paradygmatu zarządzania. Miarą sukcesu jest nie jak dotąd udział w rynku czy wielkość firmy, lecz wartość rynkowa przedsiębiorstwa. Tak jest w odniesieniu do producentów samochodów - Toyota regularnie osiąga wysokie zyski i dysponuje wielkimi rezerwami finansowymi; jej wartość giełdowa jest większa niż GM, Forda i Daimlera-Chryslera razem wziętych. Chociaż GM i Ford mają większy udział w sprzedaży na przykład na rynku amerykańskim, to od 1999 do 2003 roku tylko sprzedaż Toyoty sukcesywnie rośnie [Freitag 2005].

We współczesnym świecie do utrzymania rentowności i długookresowego, trwałego wzrostu firmy, konieczne jest rozpoznanie migracji wartości i reagowanie na nią przez tworzenie odpowiedniego modelu działalności, po to, aby znaleźć się w strefie zysku. Obecnie zyski osiągają ci, którzy stosują najlepszy model działalności przedsiębiorstwa (model zysku) uwzględniający potrzeby klientów. Przykładem klasycznego prototypowego scenariusza w migracji wartości i wykorzystywania sfer zysku jest zreformowany przez Thomasa Hayka przemysł zegarmistrzowski. Hayek wiedział, że rola marki nie ogranicza się jedynie do osiągania zysku w dolnym segmencie rynku. Stanowi raczej ochronę zysku. Taką ochronę przeoczyli producenci samochodów z Detroit w latach sześćdziesiątych. Pozostawili dolny, wejściowy segment rynku samochodów najpierw Volkswagenowi, a później Japończykom, którzy przesuwali się ku górnym partiom piramidy wyrobów, przejmując nawet nabywców luksusowych samochodów [Slywotzky i in. 2000]. Firmy korzystają z rozmaitych modeli zysku; w cytowanej publikacji wyróżnia się ich dwadzieścia dwa. Mają one różne znaczenie dla sieci i branży motoryzacyjnej, co ujęto w tabeli 1.

Zarówno dla sieci, jak i dla branży motoryzacyjnej najistotniejszy wydaje się być model „zysku z pozycji w łańcuchu wartości” polegający na koncentracji na podstawowych modułach łańcucha wartości.

Tabela 1. Znaczenie modeli zysku dla sieci i branży motoryzacyjnej  
 Table 1. Importance of profit models for networks and automotive industry

Model zysku	Znaczenie sieci	Możliwość wykorzystania w branży motoryzacyjnej
Zysk z pozycji w łańcuchu wartości	decydujące	W wielu sektorach zysk skupia się w niektórych ogniwach łańcucha wartości, brakuje go w innych. W przemyśle samochodowym zysk powstaje w końcowych ogniwach łańcucha, takich jak usługi finansowe i przedłużone gwarancje, nie zaś w montażu lub dystrybucji.
Zysk dzięki udoskonaleniom u klienta	duże	Sposobem na zapewnienie trwałości stosunków z klientami, będącej głównym źródłem zysków, jest staranny wybór klientów i inwestowanie w nich na początku. Przykładem firmy, która z powodzeniem zastosowała ten model jest United States Auto Association (USAA).
Zysk z marki		W branży motoryzacyjnej decydujące znaczenie w konkurencji między producentami ma marka; ma ona również podstawowe znaczenie dla klienta, szczególnie jeśli zakupuje on samochód po raz pierwszy.
Zysk zależny od czasu		Tu, aby utrzymać się w strefie zysku potrzeba ciągłych innowacji, również w branży motoryzacyjnej zyskują te firmy, które wyprzedzają konkurencję w sferze innowacyjności – stąd duże nakłady na prace naukowo-badawcze.
Model mnożnika zysków		Z powodzeniem stosuje go Honda.
Zysk z piramidy wyrobów		Istnieje on na rynku samochodowym. Dzięki temu, że Ford i GM nie skorzystali z takiego modelu działalności, w latach 1965-1995 japońscy konkurenci zajęli podstawę rynku amerykańskiego, dostarczając samochody zaprojektowane tak, żeby przynosiły zysk nawet przy niskich cenach. Następnie przesuwali się w górę, ku wyższym zyskom.
Zysk z superprodukcji		Ten model ma duże znaczenie dla sektorów, w których ceną się innowacje i ponosi duże koszty na prace naukowo-badawcze. Przykładowo Toyota wyprzedziła konkurencję dzięki wprowadzeniu na rynek Toyoty Prius – kompaktu o napędzie hybrydowym – w USA klienci są skłonni czekać nawet pół roku na ten ekologiczny pojazd.
Zysk wieloelementowy	średnie	W sektorze samochodowym elementem bazowym jest sprzedaż nowych samochodów, elementem przynoszącym zysk są ubezpieczenia, kredytowanie, obsługa.
Zysk z łącznicy		Auto-by-Tel – operator łącznicy sprawuje kontrolę nad przepływem informacji, a w miarę wzrostu wolumenu nawet skromna opłata za każdą transakcję daje olbrzymie zyski.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Slywotzky i in. 2005.

## NOWY PARADYGMAT KONKURENCJI

Dekonstrukcja łańcucha wartości ma swoje źródło w dezintegracji pionowej firm i prowadzi do zmiany paradygmatu strategii konkurencyjnej. Pojawiają się nowe typy strategii, rodzaje źródeł przewag konkurencyjnych oraz nowe modele organizowania się biznesu. Nową jednostką analizy strategicznej zaczyna być ogniwo, wyodrębnione z łańcucha wartości, gdyż to ogniwa zintegrowanej sieci stają się miejscami powstawania przewag konkurencyjnych. Firmy nie muszą już dłużej subsydiować słabego wykonawstwa w jednym ogniwie ze źródeł silnych ogniw na rzecz efektywności całości. Można przyjąć, że odpowiednim kontekstem analizy otoczenia i konkurencji staje się grupa firm koncentrujących się na określonych ogniwach łańcucha wartości, posiadających podobne zasoby i umiejętności, oferujących podobne rozwiązania problemów oraz zorganizowanych w formie konkurujących między sobą jednostek modularnych [Cyrson 2002]. Można w tym miejscu posłużyć się przykładem dealera samochodowego. Dealer jako fizyczny dystrybutor jest mniej wydajny niż bezpośredni dostawca z fabryki lub dostawa przez regionalne centra dystrybucji. Dysponuje serwisem gorszym niż wyspecjalizowane zakłady naprawcze. W dziedzinie dostarczania bezstronnej informacji o produkcie jego wartość dodana jest negatywna. Wysoki koszt nabycia porównywalnej informacji o cenie, serwisie, dostawie, jakości i stopach procentowych przez konsumenta sprawia, że działania te razem mają przewagę, a każde z nich z osobna jest jej pozbawione. Jednak współcześnie wielu wyspecjalizowanym firmom kreowanie pakietów wyczerpującej informacji niezbędnej do zakupu samochodu umożliwia Internet. Rozszerzająca się sprzedaż samochodów na zamówienie eliminuje

potrzebę detalicznych zapasów. Jedynym potencjalnym źródłem przewagi, która pozostaje dealerom są jazdy próbne, za które i tak nie pobierają opłat. Kontynuacja sprzedaży samochodów poprzez dealerów staje się nieopłacalna. A każda pojedyncza działalność powinna być konkurencyjna oraz zyskowna we własnym zakresie. Zdaniem Cyrsona można przypuszczać, że wielu wyspecjalizowanych i skoncentrowanych konkurentów będzie odrywało poszczególne elementy biznesu dealera samochodowego, co spowoduje w ostateczności upadek tej działalności gospodarczej [Cyrson 2002]. W Stanach Zjednoczonych sprzedaż samochodów poprzez Internet staje się coraz bardziej popularna. Dodatkowo występuje tendencja do wykupywania przez producentów samochodów niezależnych sieci sprzedaży samochodów w celu właśnie kontrolowania wartości migrującej w te ognia. Być może przypuszczenie o zniknięciu organizacji dealera samochodowego tym bardziej jest trafne.

## TEORIA GRON

W analizie konkurencyjności sieci gospodarczych na podstawie branży motoryzacyjnej, na plan pierwszy wysuwają się takie atuty konkurencyjne, jak: efekt skali i wzrost siły przedsiębiorstwa osiągnane dzięki: wykorzystaniu wspólnych środków (wewnątrz tej samej organizacji czy z kilku różnych organizacji), ograniczeniu kosztów, większej szybkości działania, zwiększonej niezawodności i elastyczności, możliwości samodzielnego podejmowania decyzji w bezpośrednich kontaktach z klientem, utrzymywaniu bliskich relacji z klientem, nasileniu innowacji, łatwiejszemu dostosowaniu się do warunków lokalnych, zmniejszeniu kosztów transportu, rozkładaniu ryzyka i zadań, równoczesnemu wprowadzaniu produktów na rynek produktów lub dokonywaniu zmian w polityce, efektowni wizerunku, lepszej komunikacji. Ale problem konkurencyjności przedstawia się różnie w zależności od miejsca przedsiębiorstwa w sieci. Możemy tu mówić o konkurencyjności:

- lidera sieci,
- działalności innych uczestników sieci,
- całej sieci dostaw.

Po za tym omawiając branżę motoryzacyjną, można zauważyć zjawisko konkurencji wewnątrz sieci - na poziomie pojedynczych przedsiębiorstw, na przykład między dostawcami części do fabryki, a także konkurencji wewnątrz sieci - na poziomie sieci lokalnych. Producenci powszechnie lokalizują swoje fabryki na całym świecie. Ponieważ kosztowo bardziej efektywne jest lokalizowanie producentów części w okolicach fabryki, można zaobserwować rozbudowywanie się swego rodzaju lokalnej sieci przedsiębiorstw skupionych na przykład wokół zakładów Volkswagena Poznań. Będą to m.in.: Panopa Logistics Polska (zewnętrzny operator logistyczny Volkswagena), Centrum Dystrybucji Samochodów - Specjalistyczny Transport Samochodowy (skład samochodów osobowych i dostawczych), Auto Transport Logistics GmbH (kolejowy operator logistyczny Volkswagena), Kulczyk Tradex CDS, nie wymieniając lokalnych dostawców komponentów do montażu. Powstaje więc lokalna sieć zgodna z definicją grona.

Według brytyjskiego Departamentu Handlu i Przemysłu [Typologia klastrów 2001] sieć odróżnia się od grona tym, że może, ale nie musi być skoncentrowana przestrzennie, jest jednak specyficzną formą powiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi opartą na współzależnościach, kooperacji i zaufaniu. Natomiast jądro grona stanowi łańcuch wartości dodanej, czyli przedsiębiorstwa sąsiadujące w łańcuchu wartości dodanej. Zasadnicze znaczenie mają w tym przypadku pionowe powiązania w procesach produkcyjnych. Według definicji Portera grono to stanowi „znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączoną podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca” [Porter 2001]. W literaturze istnieje wiele zbliżonych do siebie pojęć de facto mówiących o tym samym, funkcjonują również: klastry (ang. *clusters*), wiązki przemysłowe oraz przeniesione z języka francuskiego - lokalne systemy produkcyjne (fr. *systemes productifs locaux*). Oprócz dywagacji nad samym terminologicznym określeniem koncepcji funkcjonuje jednocześnie wiele definicji grona, a także koncepcji teoretycznych częściowo zbieżnych z koncepcją grona, na przykład dystrykt przemysłowy,

regionalny system innowacji, sieć innowacyjna [Brodzicki 2002]. Grono może być rozumiane (przez wzgląd na cechy charakterystyczne występujące w większości definicji) jako przestrzenna koncentracja przedsiębiorstw, instytucji i organizacji wzajemnie powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym, jak i nieformalnym charakterze opartych na wspólnej trajektorii rozwoju (np. technologicznej, wspólnych rynkach docelowych) jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania. Koncepcja grona stanowi nowy sposób myślenia o kreowaniu międzynarodowej konkurencyjności gospodarki [Brodzicki i Szultka 2002], pomimo lokalnego charakteru. Cechą grona jest zdolność do tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [Brodzicki i Szultka 2002]. Efektywnie funkcjonujące grono prowadzi do:

- wzrostu produktywności lokalnych przedsiębiorstw ze względu na dostęp do relatywnie tanich, wyspecjalizowanych czynników produkcji oraz różnorodnych nakładów wykorzystywanych w działalności produkcyjnej [Mariussen 2001],
- stymulacji i wspierania innowacyjności podmiotów gospodarczych będących w przestrzennej bliskości [Wojnicka 2001],
- dynamicznego wzrostu narodzin nowych przedsiębiorstw [Sternberg 2001].

Systemy produkcji zorganizowane w grona przyczyniają się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w nich działających. Tak więc firma może być bardziej konkurencyjna dzięki funkcjonowaniu w strukturach przestrzennie skoncentrowanego grona, a jednocześnie może czerpać korzyści z efektów skali dzięki globalnej sieci. Nasuwa się tu uwaga o pewnej sprzeczności. Być może należy odnieść się do koncepcji kontraktu relatywnego Johna Kaya [1996]. Za sieci uważa on tylko takie grupy firm, które związane są kontraktem relatywnym, oznaczającym wzajemne zaufanie, wymianę informacji, przewidywanie długotrwałej współpracy i wymianę ważnych zasobów. Gdy jeden z partnerów nie posiada takich zasobów, wtedy kontrakt relatywny nie ma sensu i nie ma mowy o kooperacji, a jedynie o dominacji. Najlepszym modelem sieci jest więc układ złożony z przedsiębiorstw skoncentrowanych przestrzennie i opartych na kontraktach relatywnych, poszerzony o układ zdominowanych firm, które zresztą znajdują się w strefach bez zysku.

## MODEL EWOLUCJI BRANŻY

Rozróżnia się szereg form współdziałania przedsiębiorstw w ramach sieci. Do analizy takich układów nie można już stosować modeli rynków wypracowanych przez ekonomię głównego nurtu, gdyż skupiają się one na podmiotach rynku, ewentualnie na aktywach, a we współczesnej gospodarce obserwujemy sieć nakładających się na siebie poziomych i pionowych relacji dotyczących konkurencji, kooperacji, jak i dominacji. Łączne ujęcie - modelu (linii) działalności, aktywów i relacji umożliwia nam oparcie się na modelu ewolucji branży zbudowanym przez McGahan [2005]. Czynniki te mogą decydować również o konkurencyjności danej branży. W modelu tym wyróżnia się cztery odrębne trajektorie, po których ewoluują branże - radykalną, progresywną, kreatywną i relacyjną. Wyznaczają one granice obszarów, które w przyszłości powinny przynosić firmie zyski. Decydujący wpływ na owe trajektorie mają dwa rodzaje zagrożeń:

- dla podstawowych linii (modelu) działalności branży, czyli tych, które stanowią dla niej tradycyjne źródło zysków,
- dla podstawowych aktywów wykorzystywanych w danej branży (zasobów wiedzy i renomy marek), gdy aktywa te przestają generować odpowiednio wysoką wartość.

Ich występowanie łącznie lub pojedynczo powoduje którąś ze zmian w branży. Wpływa także na relacje między podmiotami w branży, które mogą pozostawać bez zmian, ulegać erozji lub pełnemu rozpadowi. Model ten dotyczy rentowności branż, ale można go również odnieść do ich konkurencyjności.

W przypadku zmiany radykalnej dezaktualizacja zagraża zarówno podstawowym aktywom, jak i podstawowym liniom działalności. Pod wpływem zewnętrznych alternatywnych rozwiązań zmniejsza się przydatność tradycyjnych zdolności i zasobów. Związki z klientami i dostawcami, jakie

wpracowały firmy w branży ulegają erozji. Radykalna forma ewolucji branży jest stosunkowo rzadkim zjawiskiem i z reguły stanowi następstwo zmasowanego ataku nowej technologii, zmiany w regulacjach prawnych lub niekiedy zmianę upodobań klientów. Zazwyczaj potrzeba kilku dekad, aby branża uległa całkowitej transformacji; ostatecznym efektem jest rekonfiguracja branży, której towarzyszy zwykle ograniczenie skali jej działalności. Przykładem może być tu branża samochodowa. Porządek zostałby tu naruszony również poprzez innowacje technologiczne. Do tej pory producenci konkurowali jakością blachy i ogumienia, mocą silnika, kolorystyką i designem. Obecnie coraz większego znaczenia nabiera nie sam pojazd, lecz komputer pokładowy i jego możliwości. Jak się szacuje, 30% wartości samochodu stanowi jego kokpit [Oblój 2004]. Wszystko wskazuje więc na to, że w przyszłości wartość samochodów będą tworzyć głównie producenci oprogramowania i osprzętu elektronicznego, to ich rola będzie odgrywała podstawowe znaczenie, a dotychczasowe relacje ulegną zmianie. W konfrontacji z radykalną transformacją branży wiele firm podejmuje ogromne ryzyko i rezygnuje z utraconej pozycji rynkowej, aby skupić się na „wschodzących” modelach działalności.

Do zmiany relacyjnej dochodzi zazwyczaj wtedy, gdy klienci i dostawcy odkrywają nowe źródła informacji i, co za tym idzie, nowe opcje i możliwości wyboru. Podstawowa działalność zostaje wystawiona na próbę, dotyczy to zarówno etapu marketingu i sprzedaży, jak i etapu produkcji i dystrybucji. Podstawowe aktywa, jeśli są wykorzystywane, to w nowy sposób zachowują swoją wartość. Tak jest w branży pośrednictwa samochodów. Tradycyjne metody sprzedaży samochodów tracą na znaczeniu z powodu rosnącej popularności Internetu i większej trwałości aut, która zmniejsza częstotliwość kupna samochodów. Producenci samochodów starają się zacieśnić więzi z klientami, w związku z czym zaczynają uczestniczyć na równi z dealerami w zarządzaniu relacjami z odbiorcami. Niektórzy próbują nawet zupełnie wyłączyć dealerów z tego obszaru działalności. Wreszcie dealerzy tracą kontrolę nad zarządzaniem zapasami, w miarę jak systemy technologii informacyjnej i wyrafinowane metody finansowania tworzą efekt skali, który może być wykorzystywany tylko przez duże, zintegrowane podmioty [McGahan 2005]. W warunkach relacyjnej zmiany związki firm z klientami i dostawcami ulegają w rzeczywistości osłabieniu. Zjawisko wzrostu wartości podstawowych aktywów powoduje dezorientację, ale po przekroczeniu punktu krytycznego następuje nagły rozpad relacji z klientami i dostawcami, są one później odtwarzane. Nowe relacje mają jednak charakter tymczasowy i trwają tylko do rozpoczęcia nowego okresu transformacji. Aktywa zachowują swoją wartość, ale nie generują już takich zysków, jak kiedyś.

W branżach, których rozwój przebiega po trajektorii zmian kreatywnych, względnie trwałe są tylko relacje firm z klientami i dostawcami. W sferze aktywów panuje nieustanny ruch. Połączenie nietrwałych aktywów z trwałymi relacjami umożliwia osiąganie wysokich zysków długim okresie. Firmy produkcyjne prowadzą badania nad projektami nowych modeli i unowocześnienia technologii produkcji wspólnie ze swoimi dostawcami. Można pomylić ją z radykalną transformacją branży, mimo że wyróżnia ją stabilny charakter relacji z klientami i dostawcami.

Podobna do kreatywnej jest zmiana progresywna jednak tutaj wszystkie podmioty - klienci, dostawcy i zakorzenione firmy - są zainteresowane utrzymaniem istniejącego stanu rzeczy, a podstawowym aktywom nie grozi dezaktualizacja. Rozwój branży, który często opiera się na nowej technologii, dokonuje się w ramach tradycyjnych linii (modeli) działalności. W branżach podlegających zmianom progresywnym najbardziej opłacalne strategie polegają na wyrobieniu sobie pozycji rynkowej. Wydaje się, że można porównać ten rodzaj ewolucji branży do japońskich form współpracy między dostawcami a odbiorcami, w branży motoryzacyjnej - keiretsu, gdzie podstawą działalności są stałe relacje między podmiotami rynku.

## **PODSUMOWANIE**

Od wielu lat akcentuje się funkcjonowanie w rzeczywistości gospodarczej sieci. Przemysł samochodowy jest wiodącą gałęzią przemysłu w zakresie wdrażania podejścia sieciowego, a stymulatorem jego rozwoju jest wzrost międzynarodowych powiązań i presja współzawodnictwa światowego, szczególnie przez przedsiębiorstwa azjatyckie [Schöppach 2004]. Najistotniejsze jest zdefiniowanie i sklasyfikowanie rodzajów sieci i mogących wystąpić w ich obrębie relacji, a następnie



odpowiednie zrozumienie mechanizmów konkurencyjności sieci, konkurowania i działających w jej ramach przedsiębiorstw, oczywiście w kontekście ewolucji całej branży. Można przy tym włączyć zagadnienia sieci do nowego sposobu konkurowania, w którym firmy koncentrują się na elementach łańcucha wartości przynoszących zyski i kształtują relacje z pozostałymi uczestnikami sieci przez przyjęcie odpowiedniego modelu działalności.

## LITERATURA

- Brodzicki T., 2002, Definicja klastra. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową ([www.klastry.pl](http://www.klastry.pl)).
- Brodzicki T., Szultka S., 2002, Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw. *Kwartalnik - Organizacja i Kierowanie*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, 4(110), [www.orgmasz.waw.pl](http://www.orgmasz.waw.pl).
- Cyrson E., 2002, Nowy paradygmat strategii konkurencji. W: Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa.
- Freitag M., 2005, Formuła Toyoty. *Manager Mag.*, 2, 30.
- Green D., 2002, Walka dostawców o przetrwanie – komentarz. *PriceWaterhouseCoopers*, 1.
- Kay J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Laskowska A., 2001, *Konkurowanie czasem - strategiczna broń przedsiębiorstwa*. Wyd. Dyfin, Warszawa.
- McGahan A. M., 2005, Ewolucja branży. *Harvard Business Review - Polska*, 1, 81-84.
- Mariussen, 2001, Uwarunkowania nowoczesnych technologii w Gdańsku. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2002-2005, [www.klastry.pl](http://www.klastry.pl).
- Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*. Wyd. naukowe PWN, Warszawa.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa.
- Schöppach F., 2004, Zarządzanie sieciami w obszarze produkcji i dostaw. *Mat. Konf. Sieci logistyczne na zintegrowanym rynku europejskim*, IliM, Poznań, 97-99.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., 2000, *Strefa zysku*. PWE, Warszawa.
- Strategor, 2001, *Zarządzanie firmą: Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*. PWE, Warszawa.
- Sternberg 2001, Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw. *Kwartalnik - Organizacja i Kierowanie*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, 4(110), [www.orgmasz.waw.pl](http://www.orgmasz.waw.pl).
- Szymczak M., 2004, Łańcuchy dostaw i sieci logistyczne w biznesie międzynarodowym. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 2, 17.
- Obłój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*. PWE, Warszawa.
- Typologia klastrów. 2001, DTI, [www.klastry.pl](http://www.klastry.pl).
- Wojnicka E., 2001, *Klastry przemysłowe a regionalne systemy innowacyjne*. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2002-2005, [www.klastry.pl](http://www.klastry.pl).

## COMPETITIVENESS OF BUSINESS NETWORKS BASED ON THE EXAMPLE OF AUTOMOTIVE BRANCH

**ABSTRACT.** The basis of creation of business networks is decomposition of the company's value chain resulting from assigning selected activities of the company to be implemented by other companies which thus become its partners in the network. Therefore the changes which occur in the automotive branch may be connected with migration of value as well as with the emergence of no profit zones. The companies must follow the migrating value and look for new profitable zones. In the automotive industry profit is created in the final links of the chain of value. The concept of value migration shows how competitive advantage may be achieved via an analysis of the paths of development of the branch. The concept of network constitutes a new manner of generating and keeping competitive advantage and makes competition of networks is acceptable. Car manufacturers created a global network of interconnected companies. The main cause of the above was primarily strengthening of international competitiveness. Historically, the development of delivery network was ascribed to the automotive industry. Therefore an analysis of competitiveness of business networks seems to especially well grounded with respect to automotive branch.

**Key words:** competitiveness, business networks, automotive branch

## DER WETTBEWERB VON UNTERNEHMENSNETZWERKEN AM BEISPIEL DER AUTOMOBILBRANCHE

**ZUSAMMENFASSUNG.** Die Grundlage fuer die Entstehung von Unternehmensnetzwerken ist die Aufspaltung der Wertkette des Unternehmens, resultierend aus der Zuordnung ausgewählter Aktivitäten des Unternehmens, die in anderen Unternehmen implementiert werden. Diese Unternehmen werden dann Partner des Netzwerkes. Darum erscheint der Wechsel in der Automobilbranche als Verbindung von Wertabwanderung sowie dem Erscheinen von "no profit zones". Unternehmen müssen den abwandernden Werten folgen und nach neuen, profitablen Bereichen Ausschau halten. In der Automobilindustrie wird der Profit in der letzten Stelle der Wertkette erzeugt. Das Konzept der Wertabwanderung zeigt, wie Wettbewerbsvorteile erreicht werden koennen mittels Analyse der Entwicklungswege in der Branche. Das Netzwerk-Konzept erreicht eine neue Art, Wettbewerbsvorteile zu generieren und zu erhalten sowie den Wettbewerb zwischen Netzwerken akzeptabel zu machen. Autohersteller haben ein globales Netzwerk von verbundenen Unternehmen geschaffen. Der Hauptgrund war primär die Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Historisch gesehen, wird die Entwicklung von Zulieferer-Netzwerken der Automobil-Industrie zugeschrieben. Darum erscheint eine Analyse der Wettbewerbsfähigkeit von Geschäftsnetzwerken besonders grundlegend im Hinblick auf die Automobilbranche.

**Codewörter:** Wettbewerb, Unternehmensnetzwerk, Automobilbranche

---

mgr Sylwia Konecka-Jurga  
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
Katedra Transportu i Logistyki  
al. Niepodległości 10  
60-967 Poznań, Polska  
e-mail: [sylwia-konecka@wp.pl](mailto:sylwia-konecka@wp.pl)